ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN—POLONIA

VOL. XXII, 18 SECTIO H 1988

Katedra Organizacji i Kierowania
Uniwersytet Łódzki

Czesław SIKORSKI

Postawy lokalne i kosmopolityczne w organizacji

Локальные и космополитические позиции в организации

Local and Cosmopolitan Attitudes in the Organization

Kultura organizacyjna obejmuje normy i wartości oraz wzorce zachowań przyjęte w środowisku społecznym danej organizacji, mające znaczenie dla realizacji formalnych celów organizacyjnych. Tak rozumiana kultura organizacyjna jest istotnym składnikiem zarządzania organizacją. Normy i wartości kulturowe są bowiem podstawą oraz ideologicznym uzasadnieniem stosowanych rozwiązań organizacyjnych w zakresie strategii, struktury, sposobów realizacji zadań i metod kierowania ludźmi. Niepowodzenia organizacji mają często źródło w niedopasowaniu przekonań i wartości kulturowych jej członków do stosowanych przez kadrę kierowniczą metod zarządzania i przyjmowanych rozwiązań organizacyjnych.

Kultura organizacyjna jest wieloaspektowa; dotyczyć może stosunku członków organizacji do rozmaitych aspektów jej stanu i funkcjonowania. W artykule tym interesować nas będzie tylko jeden problem w bogatym zbiorze przejawów kultury organizacyjnej. Interesować nas będą mianowicie skutki wynikające z lokalizacji przestrzennej źródeł wzorców kulturowych.

Ze względu na lokalizację w przestrzeni można mówić o wzorcach kulturowych, których źródła znajdują się wewnątrz danej organizacji, kształtują się w wyniku bezpośrednich interakcji członków na tle specyficznych dla tej organizacji problemów, i wzorcach kulturowych, których źródła znajdują się w otoczeniu organizacji i są do niej przenoszone na skutek interakcji z otoczeniem. Można na tej podstawie określać kierunki orientacji kulturowej członków organizacji. W wypadku dominacji

wzorców kulturowych specyficznych dla danej organizacji jest to orientacja dośrodkowa, natomiast w wypadku dominacji wzorców pochodzących z otoczenia — orientacja odśrodkowa.

Dla określenia postaw członków organizacji w wypadku orientacji dośrodkowej lub odśrodkowej użyteczne wydaje się rozróżnienie dokonane przez R. K. Mertona między członkami reprezentującymi postawy lokalne i kosmopolityczne. Ci pierwsi pochłonięci są głównie wewnętrznymi problemami organizacji, „kosmopolici" natomiast traktują siebie jako integralną część jej świata zewnętrznego [1].

Wymienione kierunki orientacji kulturowej członków organizacji mogą mieć istotne znaczenie dla możliwości realizacji określonej strategii organizacyjnej, stwarzając społeczną atmosferę dla jej akceptacji, modyfikacji lub całkowitego odrzucenia. Typy kultury organizacyjnej, charakteryzujące się postawami lokalnymi lub kosmopolitycznymi mają bowiem ścisły związek z cechą spoistości organizacji z otoczeniem, czy mówiąc inaczej — ze stopniem „otwartości" organizacji. Cecha ta informuje o stopniu zależności organizacji od otoczenia, a więc wskazuje na znaczenie, jakie w decyzjach strategicznych mają zmiany zachodzące w otoczeniu. Spoistość organizacji z otoczeniem określa stopień, w jakim strategia powinna być ukierunkowana na reagowanie organizacji na to, co dzieje się w jej otoczeniu, a w jakim może być skoncentrowana na wewnętrznych problemach funkcjonowania. Można przyjąć, że formalne ustalenia dotyczące rodzaju strategii mogą po pewnym czasie wpłynąć na zmianę niekorzystnej dla tej strategii kultury organizacyjnej. Z drugiej strony jednak, utrwalone w środowisku społecznym organizacji wzorce kulturowe mogą mieć wpływ na formalne przyjęcie takiej strategii, której realizacja nie kłóci się ze społecznie akceptowanym systemem wartości.

Lokalizacja źródeł wzorców kulturowych ma oczywiście wpływ także na ich treść. Jakkolwiek trudno jest snuć domniemania na temat szczegółowych wzorców zachowań w zależności od tego czy ich źródła znajdują się wewnątrz, czy na zewnątrz organizacji, to jednak możliwe wydaje się zarysowanie na tej podstawie przynajmniej ogólnych tendencji widocznych w postawach pracowników.

Postawy lokalne dominują wówczas, gdy większość źródeł norm, wartości i wzorów zachowań znajduje się wewnątrz organizacji. W tej sytuacji pracownicy kierują swoją uwagę na sprawy wewnętrzne komórek organizacyjnych lub całej organizacji, dystansując się od problemów i nacisków otoczenia. Towarzyszy temu silne poczucie odrębności organizacji i przekonanie o jej podrzędnej lub nadrzędnej pozycji w otocze-

---

[1] R. K. Merton: *Social Theory and Social Structure*. Free Press, New York 1968, s. 477.

niu. Tak czy inaczej, otoczenie traktowane jest jako zagrażające interesom organizacji, któremu należy się przeciwstawiać i przed którego wpływami należy się bronić. Można wyróżnić dwa rodzaje reakcji obronnych członków organizacji, które często stosowane są równolegle. Pierwszy sposób polega na redukowaniu kontaktów z otoczeniem na tyle, na ile to jest możliwe. Ten sposób postępowania związany jest z małą tolerancją niepewności w warunkach poczucia zagrożenia. Członkowie organizacji starają się więc reagować jedynie na te sygnały otoczenia, które dotyczą spraw pewnych, nie pozostawiających wątpliwości co do sposobu reakcji. Otoczenie organizacji zostaje dzięki temu ograniczone do tego, co stosunkowo pewnie dostrzegają jej członkowie. J. G. March i H. A. Simon nazywają to zjawisko „absorpcją niepewności", w wyniku którego stosunki organizacji z otoczeniem ulegają uproszczeniu a problemy otoczenia tłumaczone są na język zrozumiały dla członków organizacji, umożliwiający ich analizę i komunikację wewnętrzną [2].

Powyższy typ reakcji obronnnych, koncentrując uwagę na wewnętrznych stosunkach organizacyjnych, prowadzi do zmniejszenia zainteresowania pracowników społecznymi efektami ich pracy. Sprzyja to autonomizacji celów organizacji lub jej komórek organizacyjnych, wyrażającej się w zamianie środków na cele. Poczucie odpowiedzialności przesuwa się więc ze skutków na sposób funkcjonowania organizacji. Zwraca się np. uwagę, aby praca była wykonana zgodnie z kanonami dobrej roboty, ale jednocześnie niechętnie uwzględnia się preferencje odbiorców, które wymagałyby zmian w procedurach wykonawczych. Często również w tych warunkach pracownicy manifestują swoje zniecierpliwienie wobec nacisków otoczenia, chętnie posługując się argumentem, że „przeszkadzają im one w spokojnej pracy".

Drugi sposób reakcji obronnych polega na tendencji do silnej integracji pracowników organizacji, pogłębiania emocjonalnej więzi z organizacją i poczucia lojalności w stosunku do niej. Wyrazem tego jest podkreślenie szczególnej roli organizacji, gloryfikowanie jej celów lub misji oraz wartości i norm kulturowych jej członków. Zjawiska te mogą występować zarówno w organizacjach, których członkowie są świadomi nadrzędnej pozycji organizacji w środowisku i w ten sposób starają się tę pozycję utrzymać i utrwalić i w organizacjach upośledzonych w kontaktach z otoczeniem, znajdujących się w pozycji outsiderów, w których reakcje obronne tego typu służą dowartościowaniu i uzasadnieniu racji istnienia.

Pewnej analogii można się doszukać w wynikach badań L. Rain-

---

[2] Patrz: G. Hofstede: *Culture's Consequences. International Differences in Work-related Values*. Sage Publications, Beverly Hills—London—New Delhi 1984, s. 113.

watera nad kulturą grup społecznych upośledzonych ze względów rasowych, narodowościowych, ekonomicznych lub wyznaniowych. Autor ten zwraca uwagę na często pojawiającą się w tych grupach tendencję do integracji i izolacji od innych środowisk przy jednoczesnym przyjmowaniu tzw. ekspresyjnego stylu życia. Ów styl polega na manifestowaniu własnych wartości i wzorów zachowań po to, aby własną odrębnością i oryginalnością kulturową zainteresować przedstawicieli innych grup społecznych, przedstawić własną kulturę jako atrakcyjną, spodziewając się w zamian określonych korzyści[3].

Postawy lokalne cechuje mała tolerancja dla odmiennych wartości i poglądów. Dążenie do integracji sprawia, że dewianci są eliminowani i pozostają w izolacji towarzyskiej w środowisku społecznym organizacji. Nowi członkowie organizacji nieraz przez dłuższy czas traktowani są podejrzliwie i z powściągliwością. Pracownicy organizacji z trudem też wyobrażają sobie możliwość zmiany miejsca pracy i przystosowanie społeczne w nowym środowisku. Stosunki wzajemne między pracownikami cechuje duża wrażliwość, chęć wnikania w szczegółowe motywy postępowania. Interakcje mają często wyraźnie emocjonalny charakter. W zestawieniu z silnie odczuwaną potrzebą jednomyślności, zwiększa to podejrzliwość i agresywność w stosunkach między ludźmi.

Postawy kosmopolityczne stanowią przeciwieństwo postaw lokalnych. Wzorce kulturowe czerpane są w tym wypadku z otoczenia. Pracownicy kierują swoją uwagę na zjawiska występujące w otoczeniu i starają się podpatrywać i przenosić na grunt organizacji zarówno wzorce zachowań, jak i przekonania. Organizacja nie jest więc przez nich traktowana jak oblężona forteca, ale jako przypadkowe miejsce, z którego obserwuje się świat i dokonuje wyborów. Rezultatem tego jest postawa otwartości, ale także słaba integracja pracowników. Pracownicy nie odczuwają potrzeby głębszej więzi emocjonalnej z organizacją, a lojalność wobec niej nie jest wartością szczególnie cenioną. Popularny jest lekceważący i krytyczny stosunek do jej dotychczasowych osiągnięć i pozycji w środowisku. Możliwości rozwoju organizacji upatruje się w znalezieniu właściwego wzorca w otoczeniu, bez oglądania się na własne tradycje i system wartości. Łatwo w tych warunkach upowszechnia się tendencja do gloryfikowania pojawiających się w otoczeniu wzorów kulturowych i ulegania obowiązującej w tym zakresie modzie.

W warunkach dominacji postaw kosmopolitycznych pracownicy wykazują większą pewność siebie i ochotę do podejmowania gry z otoczeniem. Nie musi to jednak oznaczać większej tolerancji niepewności i skłonności do ponoszenia osobistego ryzyka. Wynika to przede wszy-

[3] L. Rainwater: *The Problem of Lower Class Culture.* Journal of Social Issues, vol. 26, 1970, s. 133—148.

stkim z mniejszego poczucia odpowiedzialności za organizację i/albo przekonania o szczególnych powinnościach wobec otoczenia. Niezbyt silne poczucie związku własnego losu z sytuacją organizacji niewątpliwie to ułatwia. Słabsza więź emocjonalna z organizacją wyraża się bowiem także w łatwiejszym podejmowaniu przez pracowników decyzji o zmianie miejsca pracy.

Zainteresowanie reakcjami ze strony otoczenia sprawia, że członkowie organizacji interesują się bardziej skutkami, aniżeli sposobem jej funkcjonowania. Może to stanowić podstawę zarówno pozytywnych ze społecznego punktu widzenia zabiegów, polegających na współzawodnictwie pracy, wynalazczości i racjonalizacji, jak i zabiegów polegających na wykorzystywaniu luk w przepisach manipulacjach cenowych lub tzw. „podmianie gatunków".

Kolejną cechą postaw kosmopolitycznych jest większa tolerancja dla odmiennych wartości i poglądów. Jest to po części związane ze skłonnością do pewnej depersonalizacji stosunków międzyludzkich w organizacji. Preferowana jest rzeczowość; dominuje raczej niechęć do ujawniania uczuć i głębszego wczuwania się w czyjeś osobiste sprawy. W rezultacie stosunki między pracownikami charakteryzują się powierzchownością, ale także mniejszym stopniem podejrzliwości i agresywności. Nowi pracownicy budzą zainteresowanie. Oczekuje się, że wniosą oni nowe wartości, możliwe do zaakceptowania w środowisku pracowniczym.

Na kształtowanie się postaw lokalnych lub kosmopolitycznych wpływ mają zarówno cechy osobowościowe pracowników, pozostających pod wpływem kultury narodowej i subkultur środowiskowych, jak i cechy rozwiązań organizacyjnych i systemu zarządzania w organizacji.

Przeprowadzona przez H. C. Triandisa analiza skutków oddziaływania modernizacji i uprzemysłowienia na postawy ludzkie wykazuje w wielu elementach ścisły związek z problematyką postaw lokalnych i kosmopolitycznych. Spośród rozmaitych cech różniących człowieka nowoczesnego od tradycyjnego, warto zwrócić uwagę na kilka wymienionych przez tego autora. Otóż nowoczesny człowiek jest otwarty na nowe doświadczenia, stosunkowo niezależny od ojcowskiego autorytetu, ma szerokie kosmopolityczne perspektywy, uczestniczy w wielu grupach społecznych i jest optymistą co do możliwości kontrolowania swojego środowiska. Natomiast człowiek tradycyjny uczestniczy w niewielu grupach społecznych, patrzy na świat podejrzliwie, indentyfikuje się z rodzicami i otrzymuje od nich wskazówki, czuje się zdany na łaskę niejasnych czynników środowiskowych i traktuje stosunki międzyludzkie jako cel, rzadziej jako środek do celu[4].

[4] H. C. Triandis: *Some Psychological Dimensions of Modernization.* Referat na XVII Congress of Applied Psychology, Liege, August 1971, s. 8.

G. Hofstede wymienia rozmaite cechy kultury narodowej, będące konsekwencją stopnia tolerancji niepewności. Niektóre z tych cech mają niewątpliwie wpływ na kształtowanie się postaw lokalnych lub kosmopolitycznych. Są to: stopień nacjonalizmu, stopień agresywności do innych narodów i stopień integracji społecznej [5].

Jak już wspomniano, podstawową cechą organizacji mającą wpływ na kształtowanie postaw pracowników jest stopień spoistości z otoczeniem. Im wyższy jest stopień spoistości z otoczeniem, tym niższy jest stopień spoistości wewnętrznej organizacji, i na odwrót: silniejsza spoistość wewnętrzna organizacji oznacza słabszą spoistość z otoczeniem. Bliska temu stwierdzeniu jest uwaga J. D. Thompsona, iż jednostki organizacyjne, których części są od siebie nawzajem uzależnione, są zwykle jednostkami o dość dużej autonomii [6]. Obserwacje przeprowadzone w rozmaitych organizacjach dostarczyć mogą wielu przykładów na poparcie tej tezy. Liczne w praktyce i powszechnie znane są wypadki stopniowego autonomizowania się w przedsiębiorstwach komórek produkcji pomocniczej lub komórek usługowych na skutek zwiększania się zakresu świadczonych usług poza dane przedsiębiorstwo. Spotykane są także sytuacje, gdy np. kierownictwo wydziału produkcyjnego w przedsiębiorstwie, wobec nasilających się więzi kooperacyjnych z innymi przedsiębiorstwami, w coraz większym stopniu zaczyna kontaktować się bezpośrednio z kooperantami, przejmując w ten sposób niektóre funkcje spełniane dotychczas przez inne komórki organizacyjne przedsiębiorstwa i ograniczając tym samym kontakty z tymi komórkami. Rozluźnienie kontaktów wewnętrznych i wzmocnienie więzi z otoczeniem sprzyja łatwiejszemu przejmowaniu wzorców kulturowych z otoczenia i kształtowaniu się postaw kosmopolitycznych wśród pracowników organizacji. Sprzyja temu również dezintegracja przestrzenna organizacji w postaci agencji, przedstawicielstw i filii zlokalizowanych w organizacjach otoczenia.

Inną przyczyną kosmopolityzacji postaw członków organizacji może być poczucie alienacji organizacyjnej, a więc brak akceptacji celów organizacji, stosowanych rozwiązań organizacyjnych lub metod zarządzania. W tej sytuacji pracownicy dystansują się emocjonalnie od organizacji i poszukują alternatywnych wzorów w otoczeniu.

Jak wynika z charakterystyki obu rodzajów postaw, zarówno postawy skrajnie lokalne, jak i skrajnie kosmopolityczne nie wróżą organizacji większych sukcesów. Z punktu widzenia sprawności funkcjonowania organizacji pożądane jest zatem znalezienie jakiegoś kompromisu między tymi postawami. Oczywiście, w zależności od celów i konkretnych wa-

---

[5] Hofstede: *op. cit.*, s. 142.

[6] J. D. Thompson: *Organization in Action*. New York 1967, s. 58.

runków funkcjonowania postulowana może być pewna przewaga cech jednego lub drugiego typu postaw. Interesujące są uwagi na ten temat A. W. Gouldnera, który postawy lokalne i kosmopolityczne rozpatruje z punktu widzenia równowagi wewnętrznej systemu i równowagi między systemem a jego środowiskiem. Dla utrzymania obu tych rodzajów równowagi niezbędne są obydwa typy postaw. Postawy lokalne są na ogół charakterystyczne dla pracowników liniowych i są niezbędne dla zachowania wymaganej stabilności i tożsamości organizacji. Postawy kosmopolityczne, typowe raczej dla pracowników sztabowych, ułatwiają reagowanie organizacji na zmiany w otoczeniu[7]. Sprawne zarządzanie organizacją polega zatem na zachowaniu właściwej proporcji pomiędzy wpływem sił dążących do niezależności organizacji od otoczenia a wpływem sił zmierzających do jej przystosowania.

Z uwagami tymi koresponduje stanowisko J. Koruaia, który stopień „wrażliwości" organizacji na zmiany w otoczeniu uważa za szczególnie istotną cechę. Pisze on o potrzebie uzyskania przez organizację pewnego optimum „wrażliwości". Zarówno nadmierna „wrażliwość" na zmiany w otoczeniu, jak i „wrażliwość" zbyt mała — są, zdaniem tego autora, zjawiskami negatywnymi[8].

РЕЗЮМЕ

Автор статьи обращается к исследовательскому направлению в теории организации и управления, которое занимается анализом зависимости между культурными ценностями и нормами, с одной стороны, и организационными решениями и системами управления, с другой.

В статье рассматривается один из аспектов этого вопроса — организационные последствия доминирующего направления в культурной ориентации работников. В связи с этим, выделены и охарактеризованы два типа позиций членов организации: локальные, ориентированные на культурные образцы, сформировавшиеся внутри организации, и космополитические, ориентированные на культурные образцы, сформировавшиеся в окружающей её среде.

SUMMARY

The article refers to the research trend in the theory of organization and management which is concentrated around analyzing and investigating dependencies between cultural values and norms on the one hand and organizational solutions and managements systems on the other.

---

[7] Por. A. Z. K a m i ń s k i: *Typy struktur biurokratycznych a racjonalność organizacyjna* [w:] *Organizacje. Socjologia struktur, procesów, ról*, Warszawa 1976, s. 153.

[8] J. K o r n a i: *Anti-Equilibrium*. Warszawa 1977, s. 260.

The article discusses one aspect of this problem concerning organizational effects of the dominant direction of the workers' cultural orientation. Therefore, two types of attitudes of the organization members were distinguished and characterized and these are the following: local attitudes oriented at cultural patterns formed within the organization, and cosmopolitan attitudes oriented at cultural patterns formed in the environment of the organization.